
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن

إبراهيم احمد الطراونه*

عادل خميس البلوشي**

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، ومن أجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (315) مشاركاً. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تصورات المبحوثين عن (المسار الوظيفي) كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وعن أبعاد المتغير المستقل كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة للتدريب والتطوير، ومرتفعة للنقل، ومتوسطة لتقويم الأداء، ومرتفعة لمكافأة الأداء. وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للوظائف (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) مجتمعة ومنفردة في المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعود للمتغيرات الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على إشراك جميع موظفي الوزارات ببرامج تدريبية دورية، وتفويض الموظفين بصلاحيات أوسع وتقديم مزيد من الدعم لهم.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، المسار الوظيفي.

* **وزارة المالية، مديرية المراقبة والتفتيش.**

** **وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عمان.**

تاريخ تقديم البحث: 2009/2/8. **تاريخ قبول البحث: 2009/6/4.**

The Effect of the Function of Human Resource Management on Jop Career for the Employee at Ministry of Finance in Jordan

Ibraheem Ahmad Tarawneh

Adil :hamees A, Albloushi

Abstract

This study aimed to idenfity the effect of the functions of humam resource management on the career trach of the employees of the Jordanian Ministry of Finance. A questionair was prepared and distnbuted to the members of the sample that consisted of (315) participants. Following are the results of the analysis.

1- Participants conceptions about career trach were high and positive. As for the independent variable, the particpants provided high and positive conception with respect to training development, and transportation but moderate with respect to performance evaluation.

Keywords: Human Resource, Jop Career.

مقدمة

يفكر الموظف في مستقبله الوظيفي ويسعى إلى تطوير قدراته ومهاراته ومعارفه من أجل الوصول إلى مركز وظيفي يشبع حاجاته المتعددة. يتأثر المسار الوظيفي بالعديد من وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها التدريب والتطوير، والنقل، وتقويم الأداء، ومكافأة الأداء. حيث تساعد وظيفة التدريب على إكساب الموظفين الخبرات والمعلومات الجديدة في العمل، كما أن التطوير يساعد في تأهيل الموظفين لإشغال وظائف إشرافية ووظائف ذات مستوى إداري أعلى، كما تُمكّن وظيفة التطوير الموظفين من إحراز تقدم في مساراتهم الوظيفية وتطوير قدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة. وإجراء التنقلات بين الموظفين وتنويع مهام وظائفهم يتيح لهم فرصة التعرف إلى أنماط جديدة في الأداء، وتشجع على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين الموظفين الأمر الذي يزيد من تراكم المعرفة لديهم في مجال العمل ويزيد من الخبرة اللازمة لممارسة المهام الوظيفة والقدرة على التعامل مع مشاكل العمل وبالتالي القدرة على إشغال الوظائف الإدارية المتعددة الشاغرة في المنظمة. كما إن تقويم الأداء القائم على أسس موضوعية بعيدا عن التحيزات الشخصية يساعد في التعرف إلى بعض الموظفين

القادرين على الإشراف من ذوي الخبرة والكفاءة والذين يكونون عادة محط نظر الإدارة العليا في التفكير لإسناد وظائف إشرافية جديدة لهم في المستقبل. والحوافز لها الدور الفعال في الأداء بصورة جيدة، إذ يقوم بعض الموظفين بالعمل المضني للحصول على مكاسب مادية ومعنوية، مما يبين للإدارة الموظفين القادرين على أداء الأعمال التي تحتاج إلى الإشراف وتحمل المسؤولية. وبناء عليه فإن هذه الدراسة تحاول التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في المسار الوظيفي للعاملين في وزارة المالية في الأردن.

مشكلة الدراسة

يجهل بعض موظفي وزارة المالية مفهوم المسار الوظيفي بمعناه الحقيقي، فهناك اعتقاد سائد لدى البعض منهم بأن المسار الوظيفي مرتبط فقط بترقية الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا الاعتقاد خاطئ، فقد يجد الموظف نفسه يسير في مسار وظيفي ناجح دون أن يترقى إلى مناصب وظيفية أعلى، كما أن المسار الوظيفي لا يقتصر على الترقية بمفهومها الشائع فقط، حيث يشمل الفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية المختلفة ومقدرة الموظف على الاختيار وخبراته التي يكتسبها.إن التحيزات الشخصية والواسطة والمحسوبية، والقرب من صانع القرار تؤثر بلا شك في العديد من السياسات الإدارية (تخطيط التدريب وإجراء التنقلات والترقيات وتقييم ومكافأة الأداء) التي تؤثر في المسار الوظيفي للموظفين، وكل ذلك يشكل مشكلة تستحق الوقوف عليها ومحاولة دراستها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، كما ترمي إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تطوير اطار نظري حول وظائف إدارة الموارد البشرية والمسار الوظيفي.
2. التعرف على تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لمفهوم المسار الوظيفي.
3. تحليل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) على المسار الوظيفي.
4. التعرف على مدى الاختلاف في تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن للمسار الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية.
5. تقديم توصيات بناء على نتائج الدراسة للاستفادة منها من قبل متخذي القرار في وزارة المالية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من الدراسات القليلة التي تبحث في أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، كما تكمن أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في مجال المسار الوظيفي سيما وأن هناك شحاً في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة الأردنية. هذا إلى جانب أن نتائج هذه الدراسة يمكن ان تزويد الإدارة العليا في وزارة المالية بالمعلومات الهامة عن تصورات الموظفين عن واقع المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية فيه.

التعريفات الإجرائية:

المتغيرات المستقلة

1. التدريب والتطوير: التدريب هو جهود مخططة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم حاليا ومستقبلا. والتطوير هو طرح خطط وبرامج عامة من أجل تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بالإعمال المستقبلية.
2. النقل: إجراء إداري قد يتضمن تغيراً في مهام ومسؤوليات الوظيفة بغض النظر عن مكان العمل أو إنتقال الموظف إلى وظيفة في مكان أخر دون تغير يذكر في مهمات ومسؤوليات الوظيفة.
3. تقويم الأداء: مراجعة أداء الفرد لمعرفة مدى تقدمه في الوظيفة وتقويم أدائه المتوقع في المستقبل بغرض الترقية، وهو بشكل عام نظام يوفر البيانات التي تساعد على تقويم أداء العاملين وبالتالي الوقوف على جوانب القوة فيها لتدعيمها، وتحديد جوانب الضعف لعلاجها، كما يساهم في تطوير الأعمال وتحسينها.
4. مكافأة الأداء: تعويض الموظف عن الجهد الذي يبذله في أداء الوظيفة، ويكون على شكل تعويض مالي أو تعويض معنوي.

المتغير التابع

المسار الوظيفي: تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.

أسئلة الدراسة

1. ما هي تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لمفهوم المسار الوظيفي؟
2. ما هي تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء).

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي لموظفين وزارة المالية في الأردن؟.

الفرضية الثانية: لا تختلف تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن للمسار الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)؟.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه، ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يؤديها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد السواء (Robbins,1989). كما يعرف أيضا على أنه مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية (وادي وماضي، 2007). وهو التحرك صعودا في سلم الوظيفية وتحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو الاثنتين معاً ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو شهرة أو تحقيق الذات أو غيرها من المكاسب (Ivancevich & Glueek,1983). ويرى آخر أنه نظام للترقية المنتظمة والمستمرة بناء على أسس موضوعية محددة، ويتضمن فرصاً للتقدم والترقية المتواصلة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة (Ridley,1983).وهو سلسة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية (الهيتي، 2004). ويمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه الوظائف أو المهن التي يشغلها أو يمارسها الفرد خلال حياته العملية التي تكسبه خبرات عملية تتيح له فرصة الترقية والتقدم الوظيفي.

أن الهدف من المسار الوظيفي تطوير مهارات وقدرات ومعارف الموظف بدلاً من الاعتماد على التدريب، حيث أن الموظف مع مرور الوقت يكتسب خبرات متعددة في مجال مهام وظيفته الحالية أو مجموعة الوظائف التي يشغلها أو شغلها خلال حياته الوظيفية الأمر الذي يساعد على اكتساب الكفاءة، ويسمح المسار الظيفي بتحريك الموظفين عبر وظائف منتقاة يزداد فيها التحدي والمسئوليات، وعندما يكتسب الفرد الخبرة يكون قادرا على إشغال وظيفة أخرى ذات مهارات ومعلومات أكثر تقدما. إن مفاتيح المسار الوظيفي المؤثرة هي تحديد المهارات التي يحتاجها الفرد لتحقيق هدف معين، ثم توفير وظائف متتابعة لتحقيق هذه الخبرات وهذه الوظائف المتتابعة المتغيرة يجب أن توفر التحدي اللازم لزيادة طاقات المعرفة للفرد وبدون إغراقه أو تعطيل الوصول إلى الهدف مدة طويلة (ماهر، 1995،ب). يقوم المفهوم الحديث للمسار الوظيفي على الافتراضات التالية (ابو تايه، 2001):

1. يشير المسار الوظيفي إلى تعاقب الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد.
2. لم يعد يشار إلى المسار الوظيفي على أنه الترقية بمعناها الشائع، إذ يقبل بعض الموظفين الترقية إلى وظيفة أعلى، في حين أن بعضهم يرفض الترقية ويفضلون البقاء في وظائفهم الحالية.
3. ينتقل الموظف بين العديد من الوظائف وفي المجالات المتعددة وهذا ما يطلق عليه المسارات الوظيفية المتعددة والتي تشمل أثنين أو ثلاثة من المجالات الوظيفية في أثنين أو أكثر من المنظمات.
4. يُقيّم الفرد مساره الوظيفي اعتماداً على النجاح أو الفشل الذي يحققه والمرتبط بخبرات عمله.
5. يتأثر المسار الوظيفي بحياة الفرد خارج أوقات العمل الرسمي، حيث تختلف إتجاهات الفرد المتزوج نحو الترقية إلى وظيفة بعيدا عن سكنه عن الفرد غير المتزوج.
6. لم تعد المنظمة تقوم بعملية تخطيط وإدارة المسار بمفردها، حيث يستطيع الفرد تخطيط مساره الوظيفي نتيجة تأثره بالجامعات والمعاهد والمنظمات الحكومية والإعلان.

لقد حظي موضوع المسار الوظيفي بإهتمام الباحثين متأخراً نسبياً مقارنة مع باقي العلوم الإدارية والسلوكية، ومن العوامل التي ساعدت على التأخر في الاهتمام بهذا الموضوع ما يلي: (وادي وماضي، 2007).

1. غموض مفهوم المسار الوظيفي لدى الأفراد وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا.
2. ندرة وشح المعلومات والدراسات العلمية حول مفهوم المسار الوظيفي.
3. نقص مهارة المديرين في توعية وإرشاد الموظفين في تطوير مساراتهم الوظيفية.

4. عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
5. اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحراك الوظيفي.

أما العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي فتشمل ما يلي،(أبو تايه،2001):

1. التغيرات الديموغرافية: وهذه التغيرات ساعدت على زيادة الاهتمام بإدارة شؤون الأفراد، وهذا الاهتمام جاء لتلبية إحتياجات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي.
2. التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة التي تطلبت تكيفاً واستجابة ملائمة من قبل الأفراد والمنظمات، حيث تتضمن الاستجابة الملائمة والتكيف المطلوب في هذا المجال قدرة الأفراد على إيجاد المسار الوظيفي الملائم وإعادة تكوينه في ضوء المستجدات والمتغيرات المتلاحقة.
3. التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.
4. إدراك أهمية الترابط والتوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والترابط والتوازن بينها.
5. ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العنصر البشري الذي تحتاجه المنظمات محليا وعالميا.
6. التنمية والتطوير الإداري، حيث لعبت هذه العملية دوراً هاماً في زيادة الاهتمام بالمسار الوظيفي وتطويره.

إدارة المسار الوظيفي

وتشير إلى الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدوير (التقلّب) الوظيفي، وخطط الإحلال الوظيفي، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب والتعلم، وهذه الأنشطة مستمرة من أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهدف الفرد العامل وأهداف المنظمة. ولضمان نجاح عملية تطوير المسار الوظيفي لا بد من استخدام كل هذه الأنشطة أو بعضها، ولا بد من تكامل هذه الأنشطة لتعزيز المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، فإذا أخفق الفرد مثلاً في التخطيط لتطوير مساره الوظيفي، فإنه ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي، والعكس صحيح. إن لعملية إدارة المسار بُعدين أساسيين: فهناك بُعد داخلي وهي عملية ذات بُعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البُعد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق بالمنظمة نفسها، وأن التوازن العاطفي مع

الجانب التطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة، ولا بد أن يدرك العاملون أن رضاهم عن مسارهم الوظيفي هو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي لنفسه ويكتشف فيه بأنه أصبح قادراً على إدراك ذلك، مما سيجعله في الموقع الصحيح من زاوية تلاءم قيمة الفردية مع قيم المنظمة. وإدارة المسار الوظيفي عملية هامة كونها تزود العاملين في المنظمة بتغذية عكسية حول نظرة المنظمة إلى ادائهم، وتمكنهم من الاستفادة من خبرات وظيفية متقدمة في المنظمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد بالنسبة للموظف، إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب مهارات جديدة في العمل، وتزود الموظف بخيارات المسار، وأن الموظفين القدامى هم بحاجة إلى معرفة تلك الخيارات، وليس الموظفون الجدد فقط (Daniels, 2002).

إن إستراتيجية التوظيف تتضمن ثلاث وظائف أساسية هي: الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي من خلال اعتماد المنظمة على بيئتها الداخلية التي تحوي المصادر الداخلية للاستقطاب، ويعد النقل والترقية من أهم المصادر الداخلية حيث تقوم المنظمة بنقل الموظف إذا حصل شاغر، أما الترقية فهي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، وتعد وسيلة مهمة لإشغال بعض الوظائف، بل هي بمنزلة عملية إعادة تخصيص للفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر (الهيتي، 2004). ويشكل الاختيار مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة الداخلية، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنه الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها (برنوطي، 2001). ويستهدف التعويض (مكافأة الأداء) زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين أدائه وزيادة رضاه، كما يساعده في الشعور بالأمان الوظيفي ومن ثم الاستقرار والاستمرار في المنظمة وتطوير مساره الوظيفي. أما التدريب والتطوير الذي يعد مسؤولية ونشاطاً تمارسه إدارة الموارد البشرية باستمرار، سواءً بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة واقتدار، حيث يلازم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى وحركته الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد (الهيتي، 2000). وتهتم وظيفة تقييم الأداء بقياس كفاءة أداء العاملين طبقاً لمعايير محددة مسبقاً من قبل الإدارة وتبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وبتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإدارته(العواملة، 1995).

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة، لا بد من تطوير مسارهم الوظيفي، وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم. وهناك عاملان هامان لعملية تطوير المسار الوظيفي للموظفين، يتمثل الأول في أن يخطط الفرد مساره الوظيفي بطريقه ذاتية، والثاني يرتبط بالمنظمة ويتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين من خلال قيام إدارة شؤون الموظفين بالعديد من الأنشطة ومنها الاختيار والتعيين، وتوفير الاحتياجات التدريبية، وتنمية العاملين، وإجراء التنقلات بين الموظفين، وتقييم ومكافأة الأداء، بهدف زيادة قدرات ومهارات ومعارف الموظفين. اعتمادا على ما سبق هناك اتجاهان في تطوير هذا المسار: الأول على المستوى الفردي ويدعى غالبا تخطيط المسار، والثاني على مستوى المنظمة ويدعى إدارة المسار (Dougles, 1987). وعليه فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين مستقلتين مترابطتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية، وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية. ويمكن وصف مداخل عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد على النحو التالي: المدخل الفردي والذي يركز على دور المعاهد والجامعات والمدارس والمجتمع في مساعدة الفرد على معرفة أهدافه ومستقبله الوظيفي، ومعرفة إمكاناته وقدراته، وتعريفه بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافه ورؤية مستقبله الوظيفي. والمدخل التنظيمي ويركز على دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال الأساليب الإدارية المتبعة فيها كالتدريب والتطوير، والنقل، وتقويم الأداء، ومكافأة الأداء، لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد (ماهر، 1995،أ). إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأن ذلك يقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمة، فلا بد من تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة، حيث إن لبعض المنظمات برامج تطوير شاملة لكل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، في حين تقتصر برامج أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي للموظفين ، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها، يكون دور الرئيس أو المدير مهماً للنجاح ولمتابعة مسار مرؤوسيهم وتشجيع النمو في ذلك الاتجاه (Jiang, 2000).

تخطيط المسار الوظيفي

تهدف عملية تخطيط المسار الوظيفي الى مساعدة الفرد في التعرف الى حاجاته، وقيمه، وأهدافه ويمكن أن يتم ذلك من خلال تعريف المهارات وتنظيمها ،وتحديد الاهتمامات، وكذلك تحديد الحاجات المرتبطة بالعمل؛ ودراسة القيم والاتجاهات، وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي، ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد في تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار التي تعقدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكذلك كتب العمل وأدلة المسار الصادرة عن المنظمة. وترجمة هذه المعلومات على

شكل حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفة محددة (قصيرة وطويلة المدى)، والعمل على تطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد الفرص والتهديدات التي ترتبط بها. (Russell, 1998).

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي هي مسألة مهمة نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية تخطيط المسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، ومن الآثار الإيجابية لذلك تعزيز مستوى الوضوح في المسار لدى الأفراد، وتقليل احتمالات ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها، كما أن من أسباب نجاح المسار هو توافر درجة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات المستمرة التي تحدث في مكان العمل (Duan, 2002).

الدراسات السابقة

وعند تتبع الدراسات السابقة ومراجعة قواعد البيانات فقد تبين أن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي:

قامت (بوراس، 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين قوامها (50) رئيسا في مؤسسة الإسمنت بعين توية –باتنة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بعملية تخطيط المسار الوظيفي، ومن استخدامات نتائج تقويم الأداء تطوير العاملين المستمر بهدف تمكينهم من أداء مهام أخرى خلال مسارهم في المؤسسة، كما أشارت النتائج إلى أن أهم معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي هي نقص الترقيات وتقصير المعنيين في عملية التقييم ونقص الحوافز الفردية والتركيز على الحوافز الجماعية.

وأجرى (وادي وماضي، 2007) دراسة شملت تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الاسلامية بغزة، حيث تم توزيع استبانة على المديرين فيها، والبالغ عددهم (26) مديراً، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، ومنها ما يلي:يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة. لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمديرين.

كماقام (الهيتي، 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (220) فردا وتمت استعادة (190) استبانة منها، أي ما نسبته (86.4%) من العينة، وقد استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (المتوسط الحسابي والارتباط البسيط والانحدار وتحليل التباين الثنائي). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة)، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، والى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي ، وان إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي ولكن هناك ضعفا في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

وفي دراسة قام بها (الزهراني، 2003) هدفت إلى التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في ضوء الفعالية الإدارية، وتحليل واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس فعالية الإدارة التعليمية وأخرى للمسار الوظيفي، وقد زعت على عينة من المديرين في (42) مديرية تعليم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسار الوظيفي والدرجة الكلية، وإبعاد فعالية الإدارة التعليمية والدرجة الكلية. ووجود فروق في تصورات المديرين للمسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر وقد كانت الفروق لصالح فئة (الأكبر من 40 سنة). ووجود فروق في تصوراتهم للمسار الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد كانت الفروق لصالح المديرين الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في تصورات المديرين للمسار الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة وقد كانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة (اقل من 6 سنوات).

وفي دراسة قام بها (أبو تايه، 2001) هدفت إلى التعرف على أثر العوامل السلوكية والهيكلية والتي تشمل (مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، ومقدار التحدي الوظيفي)، في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة من (424) موظفاً وموظفة في أربعة أقاليم في المملكة الأردنية الهاشمية بالإضافة للمركز الرئيسي لشركة الاتصالات الأردنية، طلب إليهم تعبئة استبانة على أسئلة تقيس متغيرات الدراسة، وقد أستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة وبين

التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، وعدم وجود علاقة داله إحصائياً بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير في المســـار الوظيفـــي.

وقام كد وسمونغ (Kidd& Smewing, 2001) بدراسة بحثت في الدور الذي يؤديه المشرفون فـــي دعم العاملين وتطوير مسارهم، وتتناول العلاقات بين أنشطة الدعم ومسار المرؤوسين ورضاهم وولائهـــم التنظيمي. كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤساءهم يعطونهم الثقـــة والـــسلطة فـــي أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمنظماتهم. وأن هناك فوائد تنظيمية محتملة للتغذية الراجعة لـــلأداء، وأهميـــة دور المشرفين في تطوير القدرة والمهارة للتفويض، لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين وتخطيط المسار، ولكن هناك علاقة بين إدراك دعم المشرفين والولاء والرضا التنظيمي.

وتناولت دراسة جينغ (Jiang, 2000) مسألة الحفاظ على رضا المهنيين في أنظمة المعلومـــات عـــن مسارهم في الوقت الذي أصبح فيه تحقيق ذلك مهمة صعبة بالنسبة للمديرين، على الرغم من التحفيز المالي، وشملت الدراسة(151) من العاملين في أنظمة المعلومات، واستخدمت في التحليل أســـاليب عديـــدة مثـــل ($Anova, T. test, X^2$) وأشارت النتائج إلى ان المبحوثين شعروا برضا أكبر عن مسارهم مع حصولهم على دعم قوي من المشرفين، لم تصل نتائج الدراسة إلى أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المـــسار والمتغيرات الديموغرافية وكذلك بين هذه المتغيرات ودعم المشرفين.

وجاءت دراسة بارش (Baruch, 1999) لتقدم منظوراً شمولياً لتطبيقات إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات من أجل تخطيط وإدارة العاملين ومساراتهم ، وتعرض الدراسة إطـــار منظم نظريًا واختباريًا إحصائيًا استخدمت فيه مقاييس من الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات المسار التـــي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات خلال الألفية الثالثة وذلك كأساس لتطوير إســـتراتيجية لتخطـــيط وإدارة مسار تنظيمي ضمن أنظمة الموارد البشرية، وتوصي الدراسة بأن البحث المستقبلي في تطبيقات المسار له مظهران أساسيان الأول اختبار مدى فاعلية ونتائج هذه التطبيقات، والثاني اختبار طريقة المنظمـــات فـــي تكامل مختلف التطبيقات وكيف تتحقق هذه الارتباطات الداخليـــة فـــي كـــلٍ مـــن المـــستوى العمليـــاتي والاستراتيجي.

وفي دراسة أجراها هليمان (Hellman, 1997) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في تـــرك العمـــل متذبذبة بين الصفر والسالب، وأظهرت الدراسة أن العاملين في مؤسسات القطاع العـــام فـــي الحكومـــة الفدرالية الأمريكية أقل تشابها مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص من حيث ترك العمل في المنظمات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مراحل المسار الوظيفي قد عدلت من العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في المنظمات.

وتشير دراسة لويس واخرون (Louise.et,1999) المعنونة بمسار المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة كويبك (Quebec) الكندية إلى أن التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعلت ندرة فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر مما أثر على توقعات المسار لأعداد كبيرة من الأفراد وان الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات . تضمنت الدراسة إجراء مسح ميداني شمل (192) فرداً من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعة كويبك (Quebec) الكندية وتشير نتائج المسح إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار، وتطويره، ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوار والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكاً بضعف أهمية المسار، ومن اجل تطوير الأفراد فإن المنظمات المبحوثة بحاجة إلى تعديل الممارسات الإدارية ارتباطاً بنتائج ضعف أهمية المسار.

وتبحث دراسة إلين (Ellen, 1998) التي أجريت في ولاية كاليفورنيا في برامج تدريب الإدارة الذاتية للمسار وإدراكات العاملين ومواقفهم والسلوكيات المرتبطة بذلك، وقد شملت الدراسة 519) من العاملين، وأظهرت النتائج أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار أثر في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار، ولكن في الاتجاه المعاكس للهدف من التدريب، إذ ينصرف الأفراد عن الانشغال في الإدارة الذاتية للمسار بعد مرور (6-8) أشهر من خضوعهم للتدريب، كما أظهرت الحاجة إلى البحث في تصميم أدوات مساندة وتنفيذها وأنظمة موارد بشرية جديدة لدعم الإدارة الذاتية للمسار.

وأجرى راندو (Rando, 1996) دراسة في عدد من المنظمات العامة الكورية وبحثت في تفضيلات أعضاءها وعلاقة ذلك بتطوير المسار وفعالية المنظمة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الترقية تنال اهتماما رئيسا بين البيروقراطين الكوريين، وأن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية مثل (الجنس، والعمر، والدرجة والأقدمية التنظيمية، وطموح المسار، وفرصة الترقية، والتنافسية داخل المنظمة)، كما يتأثر طموح الترقية بتقييم نظام الترقية، وهذا يؤثر في الرضا الوظيفي للبيروقراطين، أوضحت نتائج الدراسة ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم.

وتكشف دراسة كيري وكرس (Kerry and Kris, 1996) عن نطاق خدمات تطوير المسار وطبيعتها ضمن المنظمات، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاعين العام والخاص في مدينة (Alberta Calgary) بلغت (30) منظمة. استخدمت في المقابلة استبانة تطوير المسار تضمنت ثلاثة متغيرات هي تخطيط المسار وإدارة المسار وتخطيط الحياة. ومن تساؤلات الدراسة كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين؟ وماذا تريد المنظمات إنجازه باستخدام خدمات تطوير المسار وما هي الخدمات المتاحة وكيف يحصل العاملون على هذه الخدمات؟. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأهداف

المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة ولكن لم تكـن بعض الخدمات تتطابق مع أهداف معينة، كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمو ببطء، وأوسع الخدمات التي كانت متاحة هي خدمات إدارة المسار وتليها خدمات تخطيط المسار من حيـث الأهمية، وان خدمات تطوير المسار ينبغي أن تزود على أسـاس أغراض محددة وليس على أساس ما سوف تحققه من تأثير في المنظمة والعاملين، وأن السعي في تقـديم خـدمات تطـوير أخرى يجب أن تترافق مع مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بمستـشارين مـن أجـل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسار أكثر فعالية.

وبحثت دراسة ستانلي(Stanley,1995) في تأثير مستوى وضوح المفهوم الذاتي على حراك المـسار الإداري، إذ إن المدى الذي يمكن فيه للمديرين الإفصاح ودون تردد عن مفاهيمهم الذاتيـة نحـو العمـل والمسار سيؤثر في نتائج المسار الإداري. وقد بحثت في الأسباب التي تجعل المـديرين أقـل حراكاً للتقدم من خلال مساراتهم الوظيفية، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية مهمـة بـين مرحلة المسار من ناحية والوضوح من ناحية ثانية، ولكن هناك علاقة مهمة بين الوضوح والاستعداد للتحرك، وكشفت النتائج عن أن المبحوثين أبدوا ميولاW أقل للتحرك خلال مساراتهم وأنهم عرضوا مستويات واضحة للتوافق القائم بين مفاهيمهم الذاتية ووظائفهم.

تناولت الدراسات السابقة جوانب عديدة مثل تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وأثر المسار الوظيفي في رضا وولاء العاملين،كما تناولت علاقة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية مثـل الترقيـة والتـدريب بالمسار الوظيفي للعاملين. أما الدراسة الحالية فقد تناولت بعض وظائف إدارة الموارد البـشرية والتـي تشمل (التدريب والتطوير، الترقية، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء).

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبياً وذلك بـالرجوع إلـى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة والاستطلاع الميداني لجمع البيانات من خلال استبانه تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسـة واختبـار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة المالية الأردنية البالغ عـددهم (1027) موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الادراية موزعين على المركز الرئيسي والمديريات التابعة للوزارة وذلك حسب إحصائيات مديرية تنمية الموارد البشرية، مرفق ملحق (2) باعداد باعـداد مـوظفي وزارة المالية. (وزارة المالية، 2008)

عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (32%) من مجتمع الدراسة الكلي، وبذلك يكون حجم العينة الكلي(329) مشاركاً ومشاركة (ملحق رقم 2)، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة باليد بعد موافقة الجهات المسؤولة في وزارة المالية. تم استرجاع (320) استبانة بنسبة بلغت (97.26%) من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (5) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل الإحصائي(315) استبانة مشكلة ما نسبته (95.74%) من عينة الدراسة، وما نسبته (30.67) من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مقبولة لإغراض البحث العلمي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وقد شملت العوامل الشخصية الآتية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)، ويبين الجدول التالي رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه العوامل:

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة (100%)
العمر	25سنة فأقل	14	4.4
	26-35 سنة	122	38.7
	36-45 سنة	129	41
	46 سنة فأكثر	50	15.9
النوع الاجتماعي	ذكور	205	65.1
	إناث	110	34.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	14	4.4
	دبلوم كلية مجتمع	59	18.7
	بكالوريوس	200	63.5
	دراسات عليا	42	13.3
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	35	11.1
	6-10 سنوات	100	31.7
	11-15 سنة	93	29.5
	16 سنة فأكثر	87	27.6
المسمى الوظيفي	مدير	24	7.6
	مساعد مدير	29	9.2
	رئيس قسم	43	13.7
	موظف	219	69.5

يلاحظ من الجدول (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (36 –45 سنة)، إذ بلغت نسبتها (41%) ثم تلتها الفئة العمرية(26 – 35 سنة) بنسبة (38.7%)، ثم الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) بنسبة (15.9%)، أما أقل الفئات العمرية تكرارا فقد كانت فئة (25 سنة فأقل) إذ بلغت نسبتها(4.4%)، ومرد ذلك إلى أن المجتمع الأردني هو مجتمع فتي، كما أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الشباب، وفيما يخص الفئة العمرية الأقل تكرارا (25 سنة فأقل) فهم من الشباب حديثو التعيين في

وزارة المالية.وفيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي يبين الجدول السابق أن عدد الذكور يشكل غالبية أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت نسبتهم (65.1 %)، بينما بلغت نسبة الإناث (34.9 %)، وهذا يعكس واقع الوظيفة العامة في الأردن، إذ تفوق في الغالب نسبة الذكور فيها نسبة الإناث. أما فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) فقد كان معظم أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس (63.5 %)، تلا ذلك حملة شهادة دبلوم كليات المجتمع (18.7 %)، ثم تلا ذلك حملة شهادة الدراسات العليا إذ بلغت نسبتهم(13.3%)، أما فيما يخص حملة الثانوية العامة فقد احتلوا المرتبة الأخيرة، إذ بلغت نسبتهم(4.4%)، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من عينة الدراسة مما يؤكد حرص الإدارة العليا في وزارة المالية على توفير التأهيل العلمي المناسب لشاغلي الوظائف المختلفة. وحول متغير الخبرة فقد كان معظم المبحوثين ضمن فئة (6– 10 سنة) وبلغت نسبتها (31.7 %)، ثم تلاها الفئة في المرتبة الثانية (11– 15 سنوات) إذ بلغت نسبتها (29.5 %)، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية (16 سنة فأكثر) (27.6 %)، مما يشير إلى توافر الخبرات الطويلة الضرورية لدى المبحوثين، أما اقل الفئات تكرارا فقد كانت الفئة (5 سنوات فأقل) إذ بلغت نسبتها (11.1 %) ويعزى ذلك إلى أن الموظفين ضمن هذه الفئة هم من الخريجين حديثو التخرج.أما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي، فقد شكلت فئة (الموظف) أكثر الفئات تكرارا بنسبة بلغت (59.5%)، تلاها فئة (رئيس قسم) إذ شكلت ما نسبته (13.7 %)، تلاها فئة (مساعد مدير) بنسبة (9.2%)، تلاها فئة (مدير) بنسبة (7.6 %).

أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم تطوير وبناء استبانة (ملحق رقم 1) تكونت من الأجزاء التالية: الجزء الأول ويتضمن المعلومات العامة عن خصائص عينة الدراسة طبقا للعوامل الشخصية التالية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي). والجزء الثاني: ويتضمن 30 فقرة ، وهي الفقرات من (1–10) تقيس المتغير المستقل "التدريب والتطوير"، والفقرات من (11–17) تقيس المتغير المستقل "النقل"، والفقرات من (18–22) تقيس المتغير المستقل "تقويم الأداء"، والفقرات من (23–26) تقيس المتغير المستقل "مكافأة الأداء"، والفقرات من (27–30) تقيس المتغير التابع "المسار الوظيفي".وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وحدد بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي: (تنطبق بدرجة كبيرة جدا وتمثل 5 درجات)، (تنطبق بدرجة كبيرة وتمثل 4 درجات)، (تنطبق بدرجة متوسطة وتمثل 3 درجات)، (تنطبق بدرجة قليلة وتمثل درجتان)، (تنطبق بدرجة قليله جدا وتمثل درجة واحدة)

صدق الأداة

لقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعـضاء هيئـة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مـضامين الأداة في فقراتها.

ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وقد بلغت قيمها كما يلي:

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات
1	1-10	التدريب والتطوير	0.81
2	11-17	النقل	0.86
3	18-22	تقويم الأداء	0.87
4	23-26	مكافأة الأداء	0.82
5	27-30	المسار الوظيفي	0.85

يلاحظ من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قد جاءت مرتفعة حيث بلـغ معامـل الثبات الكلي لفقرات الأداة (ألفا = 0.88) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإغراض التحليل الإحـصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلـك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة عن سـؤالي الدراسة الاول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.وتحليل الانحدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) وذلك للتأكد من صلاحية النموذج لاختبـار الفرضـية الأولـى وتحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لمعرفـة أي المتغيـرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغيرات التابع في هذه الدراسة. ولاختبار الفرضية الثانية تم اجـراء تحليـل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية في المسار الوظيفي. واختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية.

تحليل النتائج

أولا: الاجابة عن اسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد. واستناداً إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5–3.49)، منخفض (1–2.49). وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لعملية المسار الوظيفي؟.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير المسار الوظيفي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	تعمل الوزارة على توفير فرص التقدم الوظيفي.	3.40	0.69	68.0	4	متوسط
2	يعد تخطيط مسار الموظفين جزءاً من إستراتيجية الوزارة.	3.46	0.64	69.2	3	متوسط
3	تسعى الوزارة إلى تطوير الوظيفة في نفس المستوى أو بمستوى أعلي.	3.57	0.61	71.4	2	مرتفع
4	يؤدي تطوير المسار الوظيفي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.	3.64	0.65	72.8	1	مرتفع
–	المتوسط الحسابي العام	3.52	–	–	–	مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لعملية المسار الوظيفي قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.52)، وقد جاءت الفقرة رقم (4) (يؤدي تطوير المسار الوظيفي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف

معياري (0.65)، في حين جاءت الفقرة رقم (1) (تعمل الوزارة على توفير فرص التقدم الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.69) وأهمية نسبية. وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء)؟.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير التدريب التطوير

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
5	يسهم التدريب بتزويد الموظفين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.	3.32	0.70	66.4	10	متوسط
6	تعزز عملية التدريب والتطوير المسار الوظيفي للموظفين.	3.35	0.74	67.0	9	متوسط
7	شاركت في العديد في البرامج التدريبية التي عقدت في الوزارة.	3.42	0.74	68.4	8	متوسط
8	تتصل البرامج التدريبية التي شاركت فيها بطبيعة عملي.	3.55	0.73	71.0	6	مرتفع
9	اكسبني التدريب الذي تلقيته خبرات جديدة في العمل.	3.62	0.76	72.4	4	مرتفع
10	يعد تدريب الموظف شرطا للترقية في السلم الوظيفي.	3.65	0.74	73.0	2	مرتفع
11	يساعد التدريب على قيام الموظف بأداء أية أعمال جديدة تسند لي مستقبلاً .	3.50	0.66	70.0	7	مرتفع
12	تقوم الوزارة بتطوير مهارات موظفيها الحالية.	3.81	0.75	76.2	1	مرتفع
13	توفر الوزارة الدعم اللازم لموظفيها لأداء مهام الأعمال الجديدة التي أنيطت بهم.	3.63	0.70	72.6	3	مرتفع
14	تهتم الوزارة بتطوير محتوى الوظيفة.	3.60	0.74	72.0	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.54	–	–	–	مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير التدريب والتطوير قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.54)، وقد جاءت الفقرة رقم (12) (تقوم الوزارة بتطوير مهارات موظفيها الحالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.75)، في حين جاءت الفقرة رقم(5)

(يسهم التدريب بتزويد الموظفين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (0.70) وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير النقل

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
15	تقوم الوزارة بإجراء التنقلات بين موظفيها.	3.37	0.76	67.4	7	متوسط
16	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم مهارات جديدة.	3.49	0.73	69.8	5	متوسط
17	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم معارف جديدة.	3.66	0.71	73.2	1	مرتفع
18	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم الخبرات اللازمة لأداء الأعمال المستقبلية المحتملة .	3.55	0.62	71.0	3	مرتفع
19	تساعد عملية نقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في العمل.	3.35	0.68	67.0	6	متوسط
20	تساعد عملية نقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في الإدارة.	3.57	0.69	71.4	2	مرتفع
21	يعد إشغال الموظف لعدة وظائف نتيجة عملية النقل أساسا للترقية في المستقبل.	3.52	0.68	70.4	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.50	-	-	-	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير النقل قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.50)، وقد جاءت الفقرة رقم (17) (تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم معارف جديدة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) (تقوم الوزارة بإجراء التنقلات بين موظفيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.76). وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير تقويم الأداء

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
22	توظف الوزارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير مسار الموظفين.	3.35	0.68	67.0	5	متوسط
23	يتم تقييم الأداء في الوزارة ضمن أسس موضوعية عادلة.	3.45	0.76	0.69	3	متوسط
24	يؤخذ بنتائج تقييم الأداء عند إشغال الوظائف القيادية في الوزارة.	3.48	0.66	69.6	2	متوسط
25	يتم ترقية الموظفين حسب معايير الكفاءة.	3.36	0.63	67.2	4	متوسط
26	يتم ترقية الموظفين استناداً إلى مهاراتهم في العمل.	3.60	0.68	72.0	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.44	–	–	–	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير تقويم الأداء قد جاء متوسطا وقد بلغ (3.44)، وقد جاءت الفقرة رقم (26) (يتم ترقية الموظفين استناداً إلى مهاراتهم في العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة رقم (22) (توظف الوزارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير مسار الموظفين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.68). وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير مكافأة الأداء

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
27	تساعد مكافأة الأداء على تنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.	3.69	0.69	73.8	2	مرتفع
28	تشجع الحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.	3.47	0.62	69.4	3	متوسط
29	أسعى إلى الوصول لمركز وظيفي يحقق لي مكاسب مادية أفضل.	3.69	0.73	73.8	2	مرتفع
30	أسعى إلى الوصول لمركز وظيفي يحقق لي مكاسب معنوية أفضل.	3.70	0.68	74.0	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.64	-	-	-	مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير مكافأة الأداء قد جاء مرتفعاً وقد بلغ (3.64) وقد جاءت الفقرة رقم (30) (أسعى إلى الوصول لمركز وظيفي يحقق لي مكاسب معنوية أفضل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.68)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) (تشجع الحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.62). وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) لوظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقييم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.415	26.886	4	6.721	*55.013	0.000
الخطأ		37.875	310	0.122		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01).

يوضح الجدول (10) ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (55.013) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01). كما يبين الجدول ذاته أن مجموعة المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (41.5%) من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي).

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
التدريب والتطوير	0.327	0.053	0.316	*6.153	0.000
النقـــــل	0.259	0.059	0.229	*4.359	0.000
تقويم الأداء	0.124	0.047	0.134	*2.622	0.009
مكافأة الأداء	0.203	0.046	0.206	*4.446	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات المستقلة كل على حده ذات تأثير في المتغير التابع (المسار الوظيفي) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≤0.01).

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالمسار الوظيفي من خلال أبعاد المتغيرات المستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التدريب والتطوير	0.286	*125.180	0.000
النقـل	0.355	*85.925	0.000
مكافأة الأداء	0.402	*69.743	0.000
تقييم الأداء	0.415	*55.013	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين ، يوضح الجدول (12) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد احتل بعد التدريب والتطوير المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 28.6% من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي)، تلاه متغير النقل الذي يفسر مع متغير التدريب والتطوير ما مقداره (35.5%) من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي)، تلاه متغير مكافأة الأداء الذي يفسر مع متغيري (التدريب والتطوير، والنقل) ما مقداره (40.2) من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي)، وأخيراً دخل متغير تقييم الأداء الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.5%)من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا تختلف تصورات موظفي وزارة المالية في الأردن للمسار الوظيفي بإختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لتصورات المبحوثين نحو المسار الوظيفي تعزى للعوامل الشخصية

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العمر	25 سنة فأقل	(311، 3)	3.73	1.367	0.253
	26-35سنة		3.52		
	36-45سنة		3.48		
	46سنة فأكثر		3.54		
النوع الاجتماعي	ذكور	(313 ،1)	3.51	0.090	0.764
	إناث		3.53		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	(311 ،3)	3.41	0.406	0.749
	دبلوم كليلة المجتمع		3.55		
	بكالوريوس		3.52		
	دراسات عليا		3.49		
	5 سنوات فأقل	(311 ،3)	3.42	0.549	0.649
الخبرة الوظيفية	6-10 سنوات		3.53		
	11-15 سنة		3.52		
	16 سنة فأكثر		3.54		
	مدير	(311 ،3)	3.34	0.883	0.450
المستوى الإداري	مساعد مدير		3.39		
	رئيس قسم		3.27		
	موظف		3.47		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (13) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

مناقشة النتائج

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والنقل، وتقييم الأداء، ومكافأة الأداء) على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الاردن. وفيما يلي عرضٌ لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لعملية المسار الوظيفي قد جاء مرتفعا حيث بلغ(3.52). وهذا يدلل على دور الإدارة العليا في الوزارة المبحوثة في تطوير مسارات الموظفين من خلال التخطيط لمساراتهم مما يساعد على إشاعة الاستقرار الوظيفي في أغلب المستويات الإدارية. تلتقي نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة جينغ (Jiang, 2000) التي أشارت إلى أن المبحوثين شعروا برضا اكبر عن مسارهم الوظيفي. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة راندو (Rando, 1996) التي توصلت إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم.وتتفق مع نتائج دراسة (وادي وماضي، 2007) التي أشارت إلى أنه يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الإسلامية في غزة. وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة لويس (Louise, 1999) التي توصلت إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار وتطويره ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوار والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكا لدى الموظفين بضعف أهمية المسار وعدم وضوح الخطط والبرامج المتعلقة بالمسار. وهذا يختلف مع ما جاء به (العواملة،1995) في الدراسة التي قام بها والتي خلصت إلى عدة نتائج منها: أن هناك تدنياً في مستوى الوضوح والحرية لدى المديرين في اختيار مسارهم الوظيفي. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة ستانلي (Stanley, 1995) التي كشفت نتائجها عن أن المبحوثين أبدوا ميولاً أقل للتحرك خلال مساراتهم وأنهم عرضوا مستويات واضحة للتوافق القائم بين مفاهيمهم الذاتية ووظائفهم.

2. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير التدريب والتطوير قد جاء متوسطا وقد بلغ(3.54)، وهذا يشير إلى حرص الوزارة المبحوثة على تقديم برامج التدريب لموظفيها لإكسابهم معلومات جديدة في مجال العمل والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل، كما أنها تسعى إلى توسيع إدراكات موظفيها لإكسابهم الخبرات اللازمة لإداء الأعمال الحالية والمستقبلية على أكمل وجه، حيث أن عملية التدريب والتطوير تساهم في تطوير المسار الوظيفي للموظفين مما يؤهل البعض إلى إشغال مناصب وظيفية محتملة في المستقبل. وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة إلين (Ellen, 1998) التي بينت نتائجها أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار أثر في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار.وتتفق كذلك النتائج مع نتائج دراسة كيري وكرس (Kerry & Kris, 1996) التي

أوضحت نتائجها أن السعي في تقديم خدمات تطوير المسار يجب أن تترافق مع مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بالمستشارين من أجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسار أكثر فعالية.

3. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير النقل قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.50)، وهذا يشير إلى مراعاة الوزارة المبحوثة لإجراء عملية التنقلات بين الموظفين لتعزيز مسارات الموظفين الوظيفية من خلال إكسابهم خبرات ومعارف جديدة في محيط العمل لتأهيل بعضهم لإشغال مناصب قيادية في المستقبل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بارش (Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة التنقلات بين الموظفين) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

4. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير تقويم الأداء قد جاء متوسطا وقد بلغ(3.44)، وهذا يشير إلى أن عملية تقيم الأداء في الوزارة المبحوثة لها دور في تعزيز وتنمية المسار الوظيفي لموظفيها، ويتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لإتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بشؤون الموظف الوظيفية في المستقبل. وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارش(Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة تقييم أداء الموظفين) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

5. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين لمتغير مكافأة الأداء قد جاء مرتفعا وقد بلغ(3.64)، وهذا ما يفسر حرص الإدارة العليا في الوزارة المبحوثة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها لحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتشجيع روح المنافسة بينهم، مما يؤثر في تعزيز مساراتهم الوظيفية، باعتبار أن الرغبة في الوصول إلى منصب وظيفي أعلى تكون بهدف تحقيق جملة أهداف من بينها الهدف المادي للموظف. وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارش(Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة مكافأة الأداء) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

6. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تشمل (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) مجتمعة في المسار الوظيفي للموظفين وزارة المالية.

7. لدى اختبار أثر تلك الوظائف (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) منفردة في المسار الوظيفي تبين أن لجميعها أثراً ذا دلالة إحصائية في المسار الوظيفي للموظفين. تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به رسل (Russel, 1998) في الدراسة التي توصلت إلى أن برامج

تطوير الموظفين في الشركات تعزز من مساراتهم الوظيفية وتوفر لهم فرص التقدم الوظيفي، إذ تبين أن (90%) من المشاركين في برامج تخطيط الوظيفة قد زادت معنوياتهم للعمل، وأن (60%) منهم أدركوا معنى أهمية تغيير المسار الوظيفي.

8. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعود لمتغيرات مثل: (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي)، وهذا معناه أن أفراد العينة باختلاف خصائصهم الشخصية يتفقون في الرأي حول المسار الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة راندو (Rando, 1996) التي توصلت إلى أن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية (مثل النوع الاجتماعي والعمر والدرجة والاقدمية).

التوصيات

اعتمادا على النتائج السابقة تقدم الدراسة الحالية التوصيات التالية:

1. العمل على تقرير مفهوم المسار الوظيفي لدى العاملين من خلال الآليات التالية:

- العمل على إشراك جميع موظفي وزارة المالية دون استثناء ممن يعملون في الوظائف الإدارية والمحاسبية ببرامج تدريبية دورية، والتركيز على موضوع المسار الوظيفي.
- تقديم مزيد من الدعم للموظفين وذلك بتوفير فرص التقدم والترقي لهم ليتسنى لهم تخطيط مساراتهم الوظيفية في وزارة المالية.

2. تدعيم مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في الإدارة التنفيذية ليتسنى لهم كسب مزيد من الخبرات والمهارات التي تعزز مساراتهم الوظيفية مستقبلا.

3. أن يتم تقيم الأداء ضمن أسس موضوعية بعيداً عن التحيزات الشخصية والخروج من دائرة التسيس التنظيمي، وأن يتم اطلاع كافة الموظفين على تقارير أدائهم تعزيزا لمبدأ الشفافية بحيث يستطيع الموظف تخطيط وتطوير مساره الوظيفي اعتمادا على عملية تقيم الأداء.

4. تحسين نظام الحوافز وذلك لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب مزيد من الخبرات والمعارف والمهارات التي تعمل على تنمية وتطوير مساراتهم الوظيفية.

5. إجراء التنقلات الدورية الشاملة بين جميع موظفي وزارة المالية وفي كافة المستويات الإدارية ليتسنى للجميع العمل في كافة المديريات الأقسام والفروع.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو تايه، سلطان. (2001). "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية"، دراسات، العلوم الإدارية، مج (28)، ع(1)، ص ص 68-90.

برنوطي، سعاد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن.

بوراس، فائزه. (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخفير-باتنة، الجزائر.

الزهراني، فهد. (2003). فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

العوامله، نائل. (1995). "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مؤته للبحوث والدراسات، مج (10)، ع(6)، ص ص51-83.

ماهر، أحمد. (1995،أ). إدارة الموارد البشرية. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد. (1995،ب). المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الهيتي، خالد. (2000). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. ط1، الحامد، بغداد.

الهيتي، صلاح الدين. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد20، العدد الثاني، ص ص 29-75.

وادي، عبد اللطيف، وماضي، كامل. (2007). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية – غزة، وجهة نظر ذاتية، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص 779-817.

وزارة المالية، مديرية تنمية الموارد البشرية، 2008.

ب- المراجع الإنجليزية:

Baruch, Y. (1999). "integrated career systems for the 2000 S, "international journal of manpower, V.20, Issue7,pp1-35.

Daniels, I. (2002). Schramm, Jennifer, "Evaluation at Work", People Management, V.8, Issue 11, P.11.

Dougles,T,(1987), Hall and Associates ,career in Development , Jossey –Bass Publishers, London.

Duane, B. (2002). "The role of Work and Cultural Values in occupational Choice, Satisfaction and Success: A theoretical Statement", Journal of Counseling & Development, V.80, Issue1, PP.107-109.

Ellen, E, "Career Self- management: A QUASI-Experimental Assessment of the effects of A Training intervention". (1998). Personnel psychology, V51, Issue4.

Hellman, ch M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leav, The Journal of Social Psychology, 137(6): 667-689.

Ivancevich. M. & Glueeck. F. (1983). Foundations Of Personal /Human Resource Management, Plano, Texas: Business Publications, Inc.

Jiang, James J. (2000). "Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional", Journal of Management information Systems, V16 Issue 3. PP4-28.

Kerry; B. Kris, M. (1996). "A description of career development Services within Canadian organizations. Journal of Counseling & Development, V74, Issue6. PP6-32.

Kidd, Jennifer. M; Smewing, Chris. (2001). "The role of the Supervisor in Career and organizational Commitment", European Journal of Work and organizational psychology, V.10, Issue 1,ephost@epnet.com.

Louise, Lemire, Saba, Tania; Gagnon, Yves- Chantal. (1999). "Managing career plateauing in the Quebec Public Sector, Public Personnel Management, V28, Issue3. ,ephost@epnet.com.

Rando, Kim (1996). "Aspirations for career advancement in public organization: The case of South Korean bureaucracy" Dissertation Abstracts international, V57, N5. P.2205-A.

Ridley. F. F. (1983). Career Service: A comparative perspective on civil service promotion, Public Administration, Vol.61, pp179.

Robbins. P. S. (1989). Organization Behavior, 4th, Ed. Englewood Cliggs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.

Russell. M. (1998). Career Planning in Company, Training and Development Journal, 38(4): 87-88.

Stanley, B. (1995). "The effects of perceived Salience, and Clarity of the Self-concept on managerial career mobility", Dissertation Abstracts International, V.56, N.10, P4036-A.

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة .... المحترم/ المحترمة.

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحثان بدراسة بعنوان: "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية وتهدف الدراسة لمعرفة مدى تأثير التدريب والتطوير، والنقل، وتقييم الأداء، ومكافأة الأداء في المسار الوظيفي. أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بموضوعية، علماً بأن الإجابات ستُعامل بسرية وسوف لا تستخدم إلا لغايات البحث العلمي شاكراً لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

إبراهيم احمد الطراونة

عادل خميس البلوشي

الجزء الأول:

البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

1- العمر:

( ) 25 سنة فأقل ( ) 26- 35 سنة

( ) 36-45 سنة ( ) 46 سنة فأكثر

2- النوع الاجتماعي:

( ) ذكر ( ) أنثى

3- المؤهل العلمي:

( ) ثانوية عامة فأقل ( ) دبلوم كلية مجتمع

( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4- الخبرة الوظيفية:

( ) 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات

( ) 11- 15 سنة ( ) 16 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي:

( ) مدير ( ) مساعد مدير

( ) رئيس قسم ( ) موظف

الجزء الثاني : يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يناسب إجابتك:

الرقم	محتوى الفقرة	درجة الإجابة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
وظيفة التدريب والتطوير						
1	يسهم التدريب بتزويد الموظفين بمقومات تطوير مسارهم الوظيفي.					
2	تعزز عملية التدريب والتطوير المسار الوظيفي للموظفين.					
3	شاركت في العديد في البرامج التدريبية التي عقدت في الوزارة.					
4	تتصل البرامج التدريبية التي شاركت فيها بطبيعة عملي.					
5	اكسبني التدريب الذي تلقيته خبرات جديدة في العمل.					
6	يعد تدريب الموظف شرطا للترقية في السلم الوظيفي.					
7	يساعد التدريب على قيام الموظف بأداء أية أعمال جديدة تسند لي مستقبلاً .					
8	تقوم الوزارة بتطوير مهارات موظفيها الحالية.					
9	توفر الوزارة الدعم اللازم لموظفيها لأداء مهام الأعمال الجديدة التي أنيطت بهم.					
10	تهتم الوزارة بتطوير محتوى الوظيفة.					

وظيفة النقل						
11	تقوم الوزارة بإجراء التنقلات بين موظفيها.					
12	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم مهارات جديدة.					
13	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم معارف جديدة.					
14	تفيد عملية نقل الموظفين في إكسابهم الخبرات اللازمة لأداء الأعمال المستقبلية المحتملة .					
15	تساعد عملية نقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في العمل.					
16	تساعد عملية نقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في الإدارة.					
17	يعد إشغال الموظف لعدة وظائف نتيجة عملية النقل أساسا للترقية في المستقبل.					
تقويم الأداء						
18	توظف الوزارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير مسار الموظفين.					
19	يتم تقييم الأداء في الوزارة ضمن أسس موضوعية عادلة.					
20	يؤخذ بنتائج تقييم الأداء عند إشغال الوظائف القيادية في الوزارة.					
21	يتم ترقية الموظفين حسب معايير الكفاءة.					
22	يتم ترقية الموظفين استناداً إلى مهاراتهم في العمل.					

مكافأة الأداء						
23	تساعد مكافأة الأداء على تنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.					
24	تشجع الحوافز المادية والمعنوية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.					
25	أسعى إلى الوصول لمركز وظيفي يحقق لي مكاسب مادية أفضل.					
26	أسعى إلى الوصول لمركز وظيفي يحقق لي مكاسب معنوية أفضل.					
المسار الوظيفي						
27	تعمل الوزارة على توفير فرص التقدم الوظيفي.					
28	يعد تخطيط مسار الموظفين جزءاً من إستراتيجية الوزارة.					
29	تسعى الوزارة إلى تطوير الوظيفة في نفس المستوى أو بمستوى أعلى.					
30	يؤدي تطوير المسار الوظيفي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي.					

ملحق رقم (2)

اعداد موظفي وزارة المالية والمديريات التابعة لها (مجتمع الدراسة وعينتها)

الرقم	الدائرة	العدد	العينة (32%)
1	مركز الوزارة	58	19
2	مديرية الحاسوب	40	13
3	اربد	96	31
4	البلقاء	25	8
5	جرش	17	5
6	عجلون	16	5
7	معان	26	8
8	مادبا	23	7
9	لجنتي التقاعد	34	11
10	الرقابة الداخلية	31	10
11	الموارد البشرية	31	10
12	الدين العام	27	9
13	الكرك	50	16
14	المركز التدريبي	14	4
15	المراقبة والتفتيش	84	27
16	غرب عمان	24	8
17	جنوب عمان	20	6
18	الزرقاء	34	11
19	الطفيلة	20	6
20	ادارة المعلومات	21	7
21	مديرية التقاعد	74	24
22	مديرية الدراسات	20	6
23	مديرية الادارة	78	25
24	مديريرة الحسابات العامة	34	11
25	مديرية العاصمة	12	4
26	الخزينة	41	13
27	الشؤون القانونية	41	13
28	العقبة	18	6
29	المفرق	18	6
-	المجموع	1027	329